

# A Administração é prescritiva, fazer o quê? Uma proposta de/para desconstrução

La administración es preceptiva, ¿hacer lo que? Una propuesta de/para la deconstrucción

Administration is prescriptive, what to do? A proposal from/to deconstruction

**Greice Gomes**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

**Ney Bruck**

Universidade Federal de Pelotas, Brasil

Recebido em: 27/10/2020

Aceito em: 24/02/2021

## Resumo

Frente à questão a 'Administração é prescritiva, fazer o quê?' Nossa proposta seria: desconstruir. Fazê-lo é deslocar-se em direção à ruptura com certas hierarquias estruturalistas que marcam essa área do conhecimento desde seus autores clássicos. Para tal empreitada utilizamos como referencial teórico a desconstrução, de Jacques Derrida, uma das vertentes mais criativas do pós-estruturalismo. A originalidade deste ensaio está em refletir sobre como seria uma possível estratégia desconstrucionista aplicada ao campo da Administração, bem como propor um arranjo de saberes efetivamente transdisciplinar.

**Palavras Chave:** Administração. Desconstrução. Estruturalismo. Pós-Estruturalismo. Derrida.

## Resumen

Ante la pregunta 'La administración es prescriptiva, ¿qué hacer?', Nuestra propuesta sería: deconstruir. Hacerlo es avanzar hacia la ruptura con ciertas jerarquías estructuralistas que han marcado esta área del conocimiento desde sus autores clásicos. Para este empeño utilizamos la deconstrucción de Jacques Derrida como referencia teórica, uno de los aspectos más creativos del postestructuralismo. La originalidad de este ensayo es reflexionar sobre cómo sería una posible estrategia desconstrucionista aplicada al campo de la Administración, así como proponer una ordenación del conocimiento efectivamente transdisciplinar.

**Palabras clave:** Administración. Deconstrucción. Estructuralismo. Postestructuralismo. Derrida.

## **Abstract**

Faced with the question 'Administration is prescriptive, what to do?' Our proposal would be: deconstruct. To do so is to move towards breaking with certain structuralist hierarchies that have marked this area of knowledge since its classic authors. For this endeavor we used Jacques Derrida's deconstruction as a theoretical reference, one of the most creative aspects of post-structuralism. The originality of this essay is to reflect on how a possible deconstructionist strategy applied to the field of Administration would be, as well as to propose an effectively transdisciplinary knowledge arrangement.

**Keywords:** Administration. Deconstruction. Structuralism. Post-Structuralism. Derrida.

## **Introdução**

Tratando-se o presente trabalho de um ensaio, prevenimos nossos(as) leitores(as) que o mesmo "deve ser lido por sujeitos com espíritos livres de preconceitos, sem estarem dominados pelo formalismo da ciência" uma vez que sua "orientação é dada não pela busca das respostas e afirmações verdadeiras, mas pelas perguntas que orientam os sujeitos para reflexões" (Meneghetti, 2011, p. 320).

Enquanto gênero de escrita acadêmica - que está "etimologicamente relacionado aos termos latinos *exagium* (pesar) e *exigere* (testar) e, em francês, a *essayer* (colocar à prova) e *essai* (tentativa) o ensaio carrega a ideia de ação especulativa e interpretativa" (Barros, 2011, p. 325) - a escolha por este tipo de composição coloca-se em uma proposital conexão com o que se pretende desenvolver neste material.

Quando o título deste texto traz à tona a questão "A Administração é prescritiva, fazer o quê?", a prescrição é entendida como aquilo que visa uma ordenação, o estabelecimento de um modo dogmático, impositivo, convicto de ser e estar dentro (e, não obstante, fora) das organizações. A prescrição representa uma injunção que se destina a determinar, regular, ordenar, que preceitua e também limita normas e condutas. Expressão derivada do latim, *praescribere*, ela assume, em nosso contexto de discussão, a forma de controle, ordenamento, estatuto e/ou regra. Dentro dessa matriz de pensamento somos lançados entre extremos tais como dentro-fora, sujeito-objeto, certo-errado, útil-inútil, e assim por diante. De modo que a questão central que envolve a prescrição relaciona-se ao fato de que, enquanto sistema de ordenamentos, ela limita a capacidade de experimentar, restringe processos de desenvolvimento enquanto

Organização<sup>1</sup> e, por conseguinte, enquanto sujeitos.

A filosofia é a área do conhecimento que se propõe à interrogação sobre o que são as coisas, as ideias, os fatos, as situações, os comportamentos, os valores. A filosofia realiza-se através de um desejo de rejeição a determinado senso comum de caráter taxativo ligado a (pré)juízos, a convicções estanques, aos mais variados dogmas que precedem a capacidade reflexiva (Prado Jr., 2017) e, portanto: as prescrições dos mais variados tipos. Motivo pelo qual nossa abordagem recorre a este campo do saber e ampara-se em uma de suas correntes críticas mais criativas, a desconstrução, de Jaques Derrida (Meneses, 2013).

Derrida (2019) parte da discussão sobre o conceito de escrita em que desconstruir não significa criticar um conteúdo comparando-o com o que ele foi incapaz de perceber, expondo suas falhas e limitações a partir de uma perspectiva externa a ele. A provocação feita pelo autor é muito mais sofisticada e por isto mesmo mais criativa e instigante. Trata-se de olhar um texto a partir dele mesmo (entendendo-o nas suas mais variadas formas e representações) e mostrar como nele trabalham-se questões que o autor mobiliza sem saber. Sob tal perspectiva a desconstrução derridiana visa questionar a estrutura, para pôr a descoberto aquilo que os enunciados acobertam. Ao fazer isso, essa estrutura deixa ver, na sua superfície, uma espécie de voz que quer se fazer a expressão da verdade, algo definitivo e irrefutável e que sufoca inúmeras outras vozes que são impedidas de ecoar (Goulart, 2003).

Mesmo que Derrida não mostre 'como' desconstruir isso não impede de refletirmos, bem como propormos uma estratégia que nos auxilie a pôr em suspensão – para melhor ver, melhor perceber – a prescrição imanente ao ato de administrar/gerir. Todavia, vale ressaltar que o que apresentamos trata-se de estratégia e não de método. Enquanto um método significa caminho ou via e refere-se a um determinado meio para se chegar a um fim, tal como uma série de passos seguidos, uma estratégia, por sua vez, significa um plano, um estratagema, uma engenhosidade criativa para se alcançar determinado propósito.

Partindo da premissa que a “característica mais elementar do ensaio, a originalidade, este precisa ter algum elemento de originalidade associado ao ineditismo [...] precisa ter algo incomum, nunca visto, publicado ou impresso” (Meneghetti, 2011, p. 321), o fato novo que trazemos talvez nem seja propor uma estratégia desconstrucionista que nos auxilie a desvelar (para então transgredir) a prescrição, o que até então não foi feito em nosso campo, mas (quem sabe) efetivamente colocar em prática um exercício de

---

<sup>1</sup> A expressão 'Organização', com sua inicial em maiúscula, se relaciona à ideia de empresa. Esse formato de escrita foi proposto inicialmente por Freitag (1995) em *Le naufrage de l'université et autres essais d'épistémologie politique*.

composição de saberes. Dar materialidade a um processo de criação, produzido a partir de diferentes possibilidades de (de)composição, de recortes, de fragmentos que, à medida que recompostos, trazem combinações novas, híbridas, fazendo surgir encontros singulares e instigantes (Zanella, 2013).

Dito isso, este material foi pensado de forma a primeiro apresentar uma breve incursão sobre o que se entende como a origem do caráter prescritivo da Administração tomando como mote seus autores e suas obras clássicas, evocados nas figuras de Taylor e Fayol; seguindo-se por considerações sobre a desconstrução derridiana enquanto elemento de antagonismo a tal forma de pensamento. Tal discussão se ampara, nomeadamente, quanto aos aspectos epistemológicos destes dois movimentos, ou seja, a Administração clássica e seu viés estruturalista e a desconstrução e sua postura pós-estruturalista. Antes das considerações finais, uma penúltima seção traz a reflexão sobre uma possível estratégia desconstrucionista pensada a partir de três momentos: um primeiro chamado de 'Quebra da Lógica Hierárquica', um segundo denominado 'Des(olhar)' e por fim um terceiro momento nomeado como 'Desnudando a Estrutura'.

### **Da prescrição da Administração à desconstrução de Derrida, uma breve incursão**

O ensaio teórico deverá conter, necessariamente, se não o esboço de uma teoria, pelo menos algumas intuições que lhe confirmem originalidade e criatividade. [O ensaio] não repete o que foi dito pelos autores, mas procura apresentar o conhecimento acumulado, articulando-o com frequência sob nova luz (Bertero, 2011, p. 342)

Tendo a proposição acima em mente, um conveniente ponto de partida nos remete ao estruturalismo. O estruturalismo é um gênero de pensamento, inspirado na linguística, que concebe a realidade social a partir de um conjunto considerado elementar (ou formal) de relações, no qual os elementos da cultura humana devem ser entendidos em face a sua relação com um sistema ou estrutura maior (Peters, 2012). Motivo pelo qual é frequentemente criticado por sustentar forças determinísticas em detrimento à capacidade dos sujeitos em atuar socialmente. No estruturalismo cada coisa possuirá um determinado fim, cada coisa posta-se em 'seu lugar', cada ordem já é dada e pré-estabelecida. Com base nele, a estrutura é o centro, é aquilo que garante unidade, consistência e estabilidade; o sujeito, nessa concepção, possui uma identidade determinada e comandada pela estrutura (Newman, 2005).

O caráter prescritivo da Administração se sustenta nessa matriz de pensamento donde prescrever surge como aquilo que salvaguarda o controle, afiança a necessidade de constância e com ela o desejo de imutabilidade. Mas isso, inevitavelmente, deriva-se de

algum lugar. Situaremos, para fins desta discussão, este 'lugar' como sendo os atos de fala oficiais - tais como as obras clássicas e fundantes desta área do conhecimento - uma vez que elas carregam consigo o poder da voz autorizada, i.e., aquilo que funciona como instrumento pelo qual se legitima a manutenção de determinado quadro de forças (Derrida, 2011). Seguindo por esse caminho nos deparamos com o que estaria na base de uma fundamentação estruturalista-prescritiva da Administração, ou seja, seus autores basilares e fundantes, com destaque: Taylor e Fayol<sup>2</sup>.

Os primeiros momentos de investigação de Taylor estão ligados a uma evidente preocupação com as técnicas de racionalização do trabalho operário, o que se efetiva através de seus estudos sobre tempos e movimentos. Já em um segundo momento, que se explicita na publicação de *Princípios da Administração Científica* em 1911, suas conclusões direcionam-se para a noção de que a racionalização do trabalho deveria ser acompanhada de determinadas formas de estruturação nas empresas, para que tais princípios pudessem ser aplicados. Para tanto, os elementos sob os quais deveriam alicerçar a Administração baseiam-se em diretrizes tais como modelos de supervisão funcional, padronização (de ferramentas, tarefas), utilização de formas de se economizar tempo na execução das atividades laborais (régua de cálculo, fichas de instruções) e sistemas de delineamento das rotinas de trabalho (Taylor, 1995).

O modelo de pensamento taylorista fundamenta-se através de um processo de distinção entre aqueles que pensam e aqueles que executam, tal como uma separação entre mente e corpo, que se materializa através da noção de repartição de tarefas. Ao passo que, à administração cabe a tarefa de planejamento e ao trabalhador cabe, especificamente, o papel de produção. O foco de seus estudos está no processo de realização das tarefas e na melhor forma de fazê-la, tendo como mote central a ampliação da capacidade produtiva (Taylor, 1995). Em Taylor, o principal objetivo da Administração é garantir prosperidade o que, por sua vez, está diretamente atrelado a maiores níveis de produção, tanto de máquinas quanto de homens, ou, como escreve, "a maior prosperidade decorre da maior produção possível dos homens e máquinas do estabelecimento, isto é, quando cada homem e cada máquina oferecem seu melhor rendimento" (Taylor, 1995, p. 24). Sua proposta sustenta-se na ideia de sistemas de racionalização do trabalho no sentido de garantir eficiência.

Fayol complementaria o trabalho de Frederick W. Taylor, substituindo a abordagem concreta e operacional deste último por uma abordagem mais universal ao entender que "a administração não é nem privilégio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou

---

<sup>2</sup> Sua essência prescritiva sintetiza as escolas de administração científica de Taylor e Fayol e perpassa por tantos "outros estruturalistas de grande importância na teoria das organizações são Robert K. Merton, Phillip Selznick e Alvin Gouldner" (Motta, 1970, p. 25).

dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social" (Fayol, 1994, p. 41). Foi a partir desta concepção que propôs a racionalização da estrutura administrativa bem como estabeleceu o que seriam os princípios da "boa administração". Ao que se observa que, em Fayol, o viés prescritivo pode ser considerado ainda mais evidente do que em Taylor, à medida que é este autor que irá definir a tarefa da Administração como sendo a de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Em Fayol (1994), assim como em Taylor (1995), há uma preocupação central com a eficiência e para alcançá-la irá sugerir regras, leis, princípios, ou seja, um conjunto de receitas prescritivas. De modo geral sua linha de pensamento apresenta uma lógica baseada em dada racionalidade que tem seu princípio organizador baseado em relações de autoridade e obediência que incidem do topo para a base de uma estrutura organizacional.

Nesta perspectiva, a abordagem originária da Administração tem sua natureza prescritiva embasada por questões epistemológicas. Considerando a epistemologia enquanto leitura crítica dos pressupostos que se colocam nas bases de todo o saber, ou seja, enquanto leitura crítica das teorias e dos paradigmas sociais (Japiassu, 1979), boa parte da Teoria Organizacional situa-se em domínios epistemológicos que, há séculos, têm consagrado sua visão de mundo a partir de uma percepção de uma ordem e 'desejável' regularidade da vida social. A lógica da matriz epistêmica Taylor-Fayol é apoiada na ideia de que o conhecimento se faz a partir da ação dos objetos pelos sujeitos, o que significa, entre outras coisas, a aplicação do método empírico-analítico para a análise dos fatos sociais. No caso de Taylor, isso torna-se visível à medida que os engenheiros são 'sujeitos' do processo e o trabalho manual executado pelos operários é o 'objeto' a ser analisado.

A base epistemológica do campo foi em seu início, bem como se conserva enquanto paradigma predominante, assentada em um núcleo de ideias baseadas em uma visão idealizada das organizações em relação aos próprios sujeitos. Isso produz desdobramentos teóricos e metodológicos que olham o universo social como um mecanismo técnico, objetivo e não como um tecido complexo e vivo de relações (Reed, 1996). Este tipo de orientação, por sua vez, produz o que já é largamente debatido nos estudos críticos em Administração, ou seja, que as teorizações formuladas no campo refletem uma forma particular de observação da vida social na esfera da produção e do trabalho carregada de valores e referências dominantes (Guillén, 1994). Significativamente diferente de tal modelo interpretativo-argumentativo é a desconstrução.

Desde "o final dos anos sessenta, até meados de oitenta, a corrente mais criativa do pós-estruturalismo denominou-se desconstrução" (Meneses, 2013, p. 179) e foi



desenvolvida nomeadamente por Derrida (1930-2004). Conforme Vasconcelos (2013, p. 74) “o pós-estruturalismo tem frequentemente sido colocado como uma instância crítica frente a pretensões de objetividade” do estruturalismo. Refere-se a uma tendência à superação da perspectiva estruturalista nas mais diversas áreas do conhecimento (como arte, literatura, filosofia, entre outras). Tanto o estruturalismo como o pós-estruturalismo trabalham com relações, mas nesse último estas relações não se dão entre coisas e ideias e sim entre diferentes séries de outras relações. Neste sentido o pós-estruturalismo olha para a relação entre múltiplas estruturas existentes como, por exemplo, o vínculo entre os discursos heterogêneos e as relações de poder.

Na proposta pós-estruturalista derridiana, a desconstrução quer questionar e tornar problemática a compreensão de mundo estruturada, uniforme, hierarquizada e, portanto, também prescritiva. Derrida recebe de Nietzsche a herança questionadora das estruturas (Vasconcelos, 2013). Sua proposta é abandonar o lugar tradicional e seguro onde nos encontramos rumo as suas fronteiras, afastando-nos de um lugar de autoridade em direção a uma postura de diálogo com as muitas outras perspectivas possíveis.

Em busca de compreendermos seu pensamento e sua proposta de desconstrução, um dos livros centrais é Gramatologia, ou Ciência do Rastro (Meneses, 2013). Gramatologia não é apenas uma tentativa de reabilitar aquilo que sempre se chamou de escrita, nem mesmo a tentativa exclusiva de se restituir seus direitos, na verdade, o termo “Gramatologia [...] é o título de uma questão: sobre a necessidade de uma ciência da escrita, sobre suas condições de possibilidade, sobre o trabalho crítico que deveria abrir seu campo e levantar os obstáculos epistemológicos” (Derrida, 2011, p. 19).

O pós-estruturalismo é antifundacionista enquanto o estruturalismo é fundacionista, o que, em última instância, significa que o pós-estruturalismo rejeita o essencialismo. O essencialismo, sob a perspectiva da filosofia, prevê que tudo aquilo que existe tem determinado número de propriedades que lhe são essenciais, isto é, características que não pode perder sob pena de deixar de existir (Burity, 1997). Transportando isso ao nosso debate, uma propriedade essencial da Administração é a prescrição, pois é nela que se sustenta todo o caráter de ordenação, que surge como aquilo que regula e mantém a estabilidade (da estrutura/Organização). Em certa medida, a postura essencialista-prescritiva da Administração relativiza as formas de se estar socialmente, bem como ampara-se na genealogia do conceito de hegemonia à medida que invalida a pluralidade dos discursos. A característica prescritiva da Administração posiciona-se contrária a uma perspectiva pós-estruturalista, desconstrucionista. Isso porque no pós-estruturalismo nos tornamos mais ‘desconfiados’, tendemos a nos situarmos entre as coisas, entre as relações e não em seus extremos (dentro-fora, sujeito-objeto, ordem-

desordem).

A desconstrução é uma tentativa de reorganizar o pensamento vigente que, não obstante, conduz a desigualdades, contradições, incoerências. Dizendo de outra forma, trata-se de uma estratégia de decomposição que visa promover um livre jogo em direção a abolição das hierarquias (Meneses, 2013). Hierarquias, essas, que representam um estado das coisas que deve ser mantido. Representam o não questionamento do que se encontra dado, fixado enquanto modo de agir, pensar, ser e estar. Denotam sobre determinada ordenação a ser seguida. Em essência, referem-se a tudo que ajuda manter um sistema de pensamento fechado, irreflexivo, limitante, e por isso mesmo: violento (Derrida, 2020).

Olhando-se especificamente para a Administração, enquanto campo acadêmico, estas hierarquias se refletem, por exemplo, nos índices de produtividade. Mais especificamente às pressões institucionais por publicações (Mattos, 2008) baseadas em um ideal de eficiência, de resultados calculativos (Lima et al., 2020) que, entre outras coisas, corrói a solidariedade no meio, influenciando o processo de ensino e aprendizagem como um todo (Patrus et al., 2015). Olhando-se de forma mais alargada para nossa sociedade, essas hierarquias, remetem à manutenção de privilégios seculares que se revelam através de outros índices, nesse caso os indicadores sociais. Eles, dizem respeito, por exemplo, à grande concentração de renda nas mãos de uma parcela diminuta da população brasileira, à violência social aplicada particularmente às populações pretas e pardas, às diferenças de oportunidades de crescimento profissional entre homens e mulheres, às desigualdades salariais bem como nas taxas de desemprego entre pretos e brancos, entre homens e mulheres, às populações que acabam destinadas aos trabalhos informais e assim por diante (Instituto Brasileiro de Ciências e Estatísticas [IBGE], 2020).

Uma proposta desconstrucionista não deseja imaginar a Organização como algo que tem uma existência superior aos sujeitos, como vemos desde as concepções clássicas da Administração. Ao contrário, intenciona trazer o elemento Organização para o centro do debate, entendendo-a como um conjunto de relações. É a partir deste tipo de proposição que a desconstrução pode ser considerada como um caminho possível enquanto forma de pensamento e de ação, uma hermenêutica que procura retirar a opacidade quanto a um conjunto de preceitos que seguimos sem refletir, como nos exemplos citados acima.

A desconstrução busca desvelar a existência de um sistema de pensamento e de significações rígido e fechado à medida que se volta contra toda e qualquer possibilidade de consideração que lhe seja diferente (Derrida, 2020). Dito de outra forma,



a proposta que encontramos em Derrida caminha no sentido de fugirmos de toda a forma de pretensão de uma verdade fechada através de uma estratégia de não esgotamento das possibilidades de interpretação do real. Com isso, abre-se a possibilidade de desmontarmos certos discursos administrativos a partir e.g., daquilo que é o não-dito, caminhando-se para além do que se mostra enquanto um discurso aparentemente linear e lógico.

A desconstrução está ancorada na crítica ao logocentrismo (ou a crítica à racionalidade nascida de um *logos*). Logocentrismo pressupõe uma origem e também um centro, ou melhor, pressupõe que a origem seja e/ou determine o centro. Isso, entre outras coisas, significa dizer que a lógica ocidental (logocêntrica) opera com base em uma compreensão em que o sentido de todas as coisas já está dado. O *logos* seria, portanto, a verdade imutável invisível, onisciente, onipotente e onipresente (Derrida, 2011). Para o autor, a racionalidade que nasce disso é justamente a 'estrutura' que precisa ser desconstruída. Neste contexto, a desconstrução propõe "não a demolição, mas a de-sedimentação, a desconstrução de todas as significações que brotam da significação de *logos*. Em especial a significação de verdade" (Derrida, 2011, p. 13).

Assim, o que a proposta derridiana nos sugere é desconstruir uma estrutura de pensamento pré-definida para melhor percebê-la, abrindo-se, com isso, uma oportunidade de visualização de outras dimensões do mundo social. Desconstruir, sob a ótica de nosso campo do conhecimento, seria fazer perceber e colocar em questão a característica prescritiva da Administração resistindo, com isso, aos estereótipos que limitam, bloqueiam e inviabilizam novas formas de relação e de ser e estar social. O autor nos convida, por assim dizer, a desconfiar da validade das lógicas 'administrativamente' sedimentadas como o exercício que propomos a seguir. Mas, antes disso, um breve resumo (Tabela 1) do que foi explicitado até aqui busca compilar as principais estratégias interativas mobilizadas pelos dois movimentos.

**Tabela 1**

Contextualizações de sentido - Administração clássica e desconstrução

Contextualizações de sentido	Administração	Desconstrução
Sustentação epistêmica	Estruturalismo	Pós-Estruturalismo
Cânone	Essencialista: estrutura 'só funcionará' a partir de propriedades essenciais, na Administração, a prescrição é ainda tida como uma característica essencial.	Questiona/refuta o essencialismo, acredita em um espaço de (e para) indeterminação construído pelos sujeitos.
Foco	Na internalização das relações de ordenamento/hierarquia/de papéis.	Nas relações (que não se dão entre coisas e ideias e sim) entre diferentes séries de outras relações.

Tendência metodológica	Experimental. Ensaio-teste-erro, verificação, controle, prescrição.	Desconstrucionista. Quebra das hierarquias de pensamento dentro-fora, sujeito-objeto, indivíduo-Organização.
Pretensão de cientificidade	Presunção de objetividade.	Reivindicação à crítica (institucional/social).
Substrato de análise	Organização-estrutura.	Sujeito-contexto.
Justificativa	Manutenção do <i>Status Quo</i> .	Denúncia/desconstrução da lógica vigente.
Lógica	Logocêntrica. Baseada em um centro, uma estrutura que determina/prescreve o sentido de todas as coisas.	De descentramento da estrutura. O sentido é construído.

Fonte: os autores.

### Desconstruindo 'na' prática: em busca da desconstrução 'da' prática

Não existe metodologia para o ensaio, como existe para o conhecimento sob a forma de ciência positiva. Tentar elaborar uma metodologia do ensaio implicaria construtivismo que penetrasse na cabeça do ensaísta, [mas] isto não significa que intuições não sejam elaboradas e que um ensaio contenha raciocínios que usem da mediação indutiva e dedutiva (Bertero, 2011, p. 341).

Como já antecipamos, mostrar como desconstruir 'na' prática é algo que não foi propriamente desenvolvido por Derrida, mas isso não significa que um exercício neste sentido não possa ser parte de uma provocação quanto a formas possíveis de desvelamento 'da' prática administrativa no que tange ao seu caráter prescritivo. A proposta desconstrucionista a qual sugerimos, não dita regras, nem se pretende enquanto estatuto. Ela é um caminho que propõe um olhar a partir das contradições, dos ocultamentos, do dito que não é dito.

Ademais, a desconstrução pode ser vista como uma prática, contudo, não pode ser tida como um método<sup>3</sup> porque se assim a considerarmos, estaríamos realizando um processo de inversão do próprio pensamento desconstrucionista que não busca, e até mesmo afasta-se, de modelos herméticos e fechados em verdades absolutas. Vista enquanto prática, ela se realiza levando em conta que tudo está atrelado a um contexto, entendendo que uma situação pode conter, dentro dela, pontos de vista que o contradigam (Madrid, 2008).

A estratégia de desconstrução a qual vislumbramos (Figura 1) foi pensada a partir de três

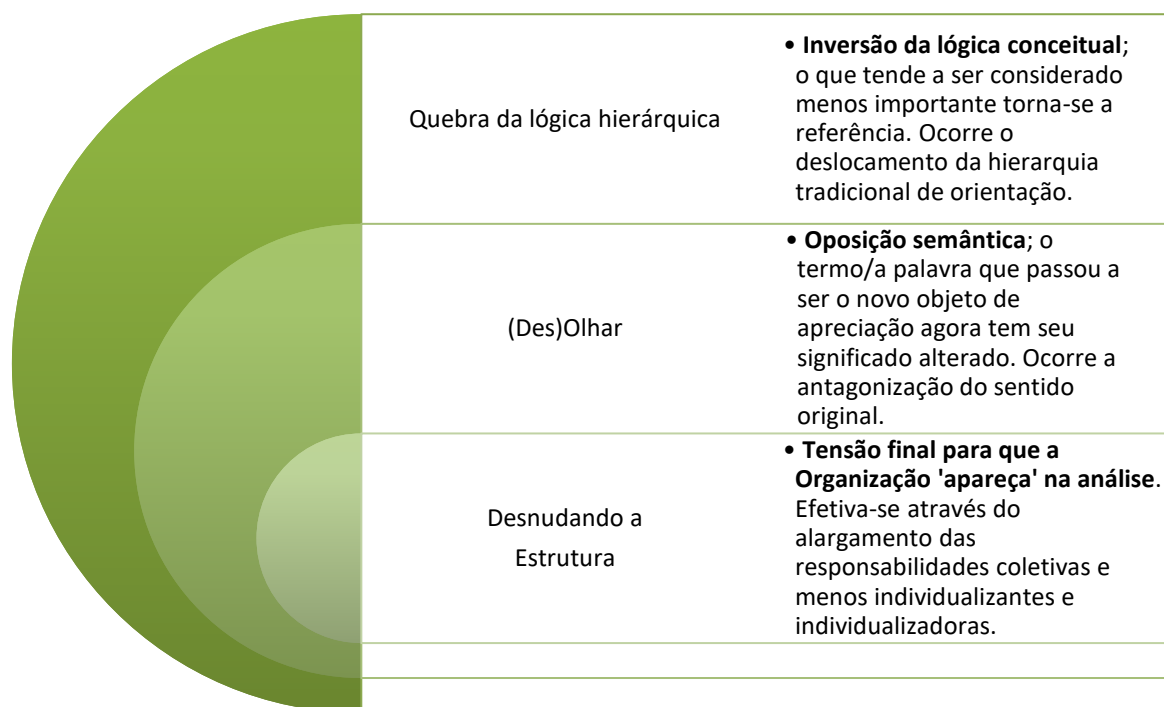
<sup>3</sup> De modo geral o estilo para o que poderia ser entendido como uma aplicação da desconstrução encontra-se latente nos textos Gramatologia (Derrida, 2011) e Posições (Derrida, 2001).

momentos:

- i) Um primeiro que chamamos de Quebra da Lógica Hierárquica em que se inverte a ordem dos conceitos, a posição tradicional deste último na estruturação de importância é alterada, o que seria um fator principal de análise passa a ser secundário e vice-versa;
- ii) Um segundo denominado Des(Olhar) em que o termo que surge do momento anterior é colocado em oposição semântica e por fim
- iii) Um terceiro momento nomeado como Desnudando a Estrutura, no qual a Organização surge e une-se à figura do(s) sujeito(s), tal 'aparecimento' da estrutura organizacional consolidando uma tessitura que a coloca como parte do conteúdo quanto as demandas organizacionais, e não mais como agente estabilizador – como centro da estrutura – e, portanto, justificadora das mais variadas formas de prescrição.

**Figura 1**

Desconstruir 'na' prática para uma desconstrução 'da' prática



Fonte: os autores.

O primeiro momento busca pela **quebra da lógica hierárquica** essencialista-objetivista-determinista atinente ao campo, como já discutimos. A ação nesta fase concentra-se em inverter a hierarquia da lógica tradicional de determinada relação conceitual de modo que o segundo termo se torna o principal, tal como “uma inversão que coloca na posição inferior aquilo que estava na posição superior” donde “desconstruir a oposição

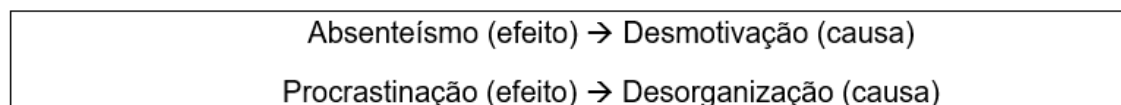
significa, primeiramente, em um momento dado, inverter a hierarquia" (Derrida, 2001, pp. 48-49).

Remetendo isso para uma ótica administrativa, na relação entre causa e efeito, por exemplo, o efeito é o elemento principal, é ele que reporta sobre determinada adversidade. No contexto organizacional, como o efeito é aquilo que primeiro 'aparece' na análise, estamos, em larga medida, condicionados a não apenas centrarmos nossa atenção nele, como tomá-lo como fundamento para observar todo o resto. Ocorre que o efeito sinaliza, mas também restringe determinado dilema, de sorte que ao desconstruirmos tal lógica estruturalista, ou seja, considerando a causa como elemento principal, a observação ganha determinada amplitude, que se completará no terceiro momento desta estratégia.

Tomando como arquétipo situações comumente associadas a um universo organizacional, tal como o absenteísmo e a procrastinação, ambas vistas como efeitos em que as causas, em nosso caso hipotético, poderiam ser atribuídas à desmotivação e falta de organização, conforme Figura 2.

## Figura 2

Modelo de quebra da lógica hierárquica



Fonte: elaborado pelos autores.

Temos que, em uma perspectiva desconstrucionista, o efeito deixaria de ser o elemento secundário e se tornaria o principal (Derrida, 2001)<sup>4</sup>. Tal movimento colocaria a desmotivação, do primeiro exemplo, e a desorganização do segundo, como referência primeira, como termo principal. Nesta quebra de lógica tem-se, como antecipamos, um ganho de amplitude na observação de determinado fenômeno. Isso porque ao focarmos nosso olhar no absenteísmo o que avistamos é apenas o sujeito atomizado e individualizado, ou seja, é o sujeito/trabalhador/empregado que falta, que se atrasa, da mesma forma com a procrastinação, é o sujeito/trabalhador/empregado que 'não prioriza suas tarefas', que 'não define prioridades'. Ao passo que descortinar elementos como desmotivação e desorganização coloca no jogo a estrutura (Derrida, 2011) que se quer descortinar - no caso, a Organização. Um exemplo final pode ser elucidativo aqui. Imaginemos determinada lógica criacionista para a qual a criação do mundo (efeito) tem em Deus sua causa primeira. Inverter esta lógica nos colocaria na perspectiva que

<sup>4</sup> Embora o exemplo da relação causa/efeito aqui utilizado não tenha sido proposto propriamente por Derrida, mas por Nietzsche, ele é apresentado como um exemplo de desconstrução característica da abordagem pós-estruturalista (Meneses, 2013).

Deus não leva a criação e sim que a criação, o homem/sujeito, produziu Deus, alterando-se por completo o referencial e o sentido primeiro.

O segundo momento busca por um **(des)olhar** que nada mais é que um olhar de separação, de oposição. Aqui, coloca-se dado termo em uma situação de oposição a partir de um trabalho de desconstrução que busca desmantelá-lo e reinscrevê-lo, não destruí-lo, mas sim dar-lhe uma estrutura e funcionamento diferentes (Derrida, 2011).

Tomando o termo desmotivação como um elemento que se tornou foco da análise a partir da primeira fase, nos interessará discutir exatamente o seu oposto, ou seja, a motivação. Esta dupla desconstrução, tanto hierárquica e agora semântica, busca reforçar o movimento Organização-sujeito, trazendo o elemento Organização sempre e inequivocamente para o centro do debate. Mas, ainda assim, um trabalho desconstrutivo precisará de atenção constante às formas tradicionais e logocêntricas de pensamento (Derrida, 2001; 2019). Isso significa dizer que é preciso observar as inclinações que tendem a nos conduzir de volta aos mesmos lugares comuns. Em nosso contexto, a inclinação neste segundo momento seria a de reproduzir a mesma lógica tradicional que iria olhar para as relações individuais (sujeito-sujeito, empregado-supervisor) prescrevendo ações que visem promover a motivação tais como 'elogie e reconheça', 'permita que os trabalhadores sejam parte na tomada de decisões', 'invista no conhecimento das pessoas', 'defina metas e proponha desafios', entre tantos outros lugares-comuns. Isso seria mais do mesmo e, portanto, um descolamento da própria essência da desconstrução. Neste sentido, é preciso ter em mente que a desconstrução se trata de uma marcada oposição a determinada moral vigente (Derrida, 2019), nos colocando em estado de suspeita quanto a tudo aquilo que nos conduza a formas de normatividade, regramento, preceitos, de pretensão de verdade.

Por fim, **desnudando a Estrutura** inspira-se, a partir de Derrida (2001; 2011), no fato de que as diferentes significações de um texto podem ser descobertas, decompondo (desnudando) a estrutura a qual lhe dá origem. Continuando por nossa estratégia desconstrucionista a 'motivação' seria então pesada como um fator agenciado e produzido pela própria Organização, e não restrita à responsabilidade/atribuição individual dos sujeitos. Ou seja, de nada adiantaria a inversão do primeiro momento e a oposição deste segundo se ele retornasse à prescrição no sentido de exposição e subalternização do sujeito. Neste sentido seria pensar o termo novo que surgiu ('motivação') como um vínculo que é construído a partir de uma relação entre relações. Não se trata, portanto, de limitar isso a ações individuais e preceituais ('elogie e reconheça', 'defina metas e proponha desafios'), mas ponderar como a Organização interfere, afeta, prejudica ou acolhe a motivação, como se dá esta construção em relação, em associação.

Neste último momento, como o próprio nome já diz, desnudar a estrutura organizacional é colocá-la em questão, é inverter os níveis do explícito e do implícito, alterando as relações convencionais e restritas ao sujeito e seu contexto. Olhar para a Organização como elemento agenciador fragmenta o pensamento formal, logocêntrico, quebra determinadas fontes de ambiguidade que se instalam em uma suposta exatidão, 'mesmidade', ficção de unidade, de centramento e de universalidade (Derrida, 2020).

Em Derrida (2019), este momento final seria entendido como um momento político, nele o que será dominante é o trabalho sobre as instituições. Este desnudamento de camadas, que deixa aparecer a Organização no compartilhamento das responsabilidades coletivas, possibilitaria intervir sobre uma das principais formas de fechamento/limitação institucional, que em nosso ensaio recebe o nome de prescrição.

Mas, enfim, de que forma tal proposta de uma estratégia de desconstrução auxiliaria em uma subversão quanto a face prescritiva da Administração? Esta questão pode ser respondida a partir de três proposições que se complementam.

Primeiro porque, como coloca Derrida (2019, p. 61), é preciso, antes de tudo, tocar "metodologicamente a estrutura para melhor percebê-la". Segundo porque busca ressaltar o fato de que a instituição/organização/empresa é uma fabricação social, histórica, cultural e política que, a seu modo, coloca limites a nossa percepção do real. E, terceiro, porque a prescrição, por si, leva a uma tensão entre opostos a qual conduz à prostração e à paralisia. Isso significa dizer que a prescrição compele que se faça um movimento contrário do que seria um movimento de criação de inventividade. Neste ínterim, o processo desconstrutivo pode ser visto como uma forma de se potencializar a existência social e organizativa dos sujeitos, à medida que tenciona e questiona o campo em seu formato ordenador e normativo que, em última instância, retira a capacidade de experimentação e aprimoramento. O que de uma maneira bastante simples seria dizer: a prescrição nos leva a um mal-uso daquilo que poderíamos ser.

Foi pensando, especialmente, neste último aspecto que elaboramos as contrapartidas da estratégia desconstrucionista dentro de uma perspectiva de contradição quanto ao vigente: i) invertendo a lógica em um primeiro momento, ii) fazendo uma oposição semântica no segundo e iii) afastando a superficialidade das análises que desconsideram a Organização como uma zona de produção das próprias diferenças nas relações (Derrida, 2019).

No primeiro movimento de inversão a causa ainda não se separa do efeito, a causa ainda está acoplada ao efeito. Em um segundo movimento de oposição, ela completa seu processo de distanciamento do que originalmente era. Por fim, com o terceiro



momento é possível que a Organização seja colocada dentro da relação sujeito-Organização/Organização-sujeito e não mais fora dela.

Este triplo movimento de inversão-oposição-desnudamento se completa em conjunto, visto que a desconstrução não se trata, evidentemente, da simples inversão de um conceito por outro, mas sim uma posição de questionamento e inquietação frente ao vigente, a um questionar-se, como coloca Derrida (2011, pp. 97-98), sobre “de onde vem essa injunção que nos chega? Como ela está nos sendo imposta? Que forças nos colocam esse imperativo para nomear e repetir algo?”.

### **Considerações finais**

Nossa intenção não é apenas provocar a interdisciplinaridade, mas colocá-la em prática. Realizamos isso por meio da articulação de saberes (inesperados) que, à medida que articulados, reportam sobre nossas próprias contradições, inquietações, incertezas e inconformismos (Zanella, 2013) frente ao vigente, enquanto autores/as que estudam e dedicam-se ao campo da Administração. Nossa busca, aqui e em outros escritos, caminha, continuamente, em direção à “quebra à lógica esquemática e sistemática da ciência tradicional, sobretudo de natureza positivista” (Meneghetti, 2011, p. 321), o que nos conduziu, neste trabalho, a colocar em questão a noção prescritiva da Administração a partir de uma proposta desconstrucionista.

Assim, frente à questão a Administração é uma ciência prescritiva, fazer o quê?, uma resposta possível seria: desconstruir; iniciando-se pelos discursos oficiais, ou seja, aqueles que legitimam determinada injunção como algo pronto, válido, inquestionável. Através da desconstrução é possível criticarmos uma suposta pretensão de verdade absoluta. Trata-se de uma forma de pensamento que surge como um meio instigante no sentido de nos conduzir a uma reflexão quanto a posturas éticas e políticas, sobre o ser e estar em sociedade. Desconstruir tal perspectiva constitui-se como um desafio ético-político (necessário) à medida que esse modelo de construção legitima um tipo de engendramento social. Derrida (2011), neste sentido, alerta que todo o discurso possui uma responsabilidade social à medida que afeta determinada realidade. Nosso trabalho enquanto desconstrutores seria mostrar o quanto determinado arranjo pode ser frágil.

A boa notícia é que o pensamento derridiano não intenciona propor uma ‘desordem’, tal como uma crítica superficial poderia inferir. Não se espera colocar a disciplina em xeque no sentido de descreditar todo seu potencial de contribuição, mas sim mostrar que existem fraturas e incongruências na própria noção de prescrição, presente nas

práticas administrativas. As estratégias teóricas e sistemáticas que envolvem este tipo de trabalho atentam para o fato de que a desconstrução não pode ser tomada como sinônimo de destruição, uma vez que o que incide neste modo de operar frente à realidade trata-se muito mais de um procedimento de questionamento, decomposição e reorganização dos discursos (Derrida, 2011). Já a 'má notícia' é que, para aqueles que preferem as certezas e segurança de fórmulas prontas, a desconstrução certamente não é um sistema de pensamento no qual possam se apoiar.

O que encontramos na desconstrução pós-estruturalista derridiana é algo como um convite a um pensamento reflexivo e crítico em que se consideram as mais variadas possibilidades as quais - não garantem, mas certamente conduzem - a modos mais humanos e ampliados de se pensar e fazer ciências sociais aplicadas nos dias de hoje.

### Referências

- Barros, K. S. M. (2011). Réplica 1 - O que é um Ensaio? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 333-337. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200011>
- Bertero, C. O. (2011). Réplica 2 - o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 338-342. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200012>
- Burity, J. A. (1997). *Desconstrução, hegemonia e democracia: o pós-marxismo de Ernesto Laclau*. Bagaço.
- Derrida, J. (2001). *Posições*. Autêntica.
- Derrida, J. (2011). *Gramatologia*. Perspectiva.
- Derrida, J. (2019). *A Escritura e a Diferença*. Perspectiva.
- Derrida, J. (2020). *A farmácia de Platão*. Iluminuras.
- Fayol, H. (1994). *Administração Industrial e Geral*. Atlas.
- Freitag, M. (1995). *Le naufrage de l'université et autres essais d'épistémologie politique*. La Découverte.
- Goulart, A. T. (2003). *Notas sobre o desconstrucionismo de Jacques Derrida*. PUC Minas.
- Guillén, M. F. (1994). *Models of management: work, authority and organization in a comparative perspective*. University of Chicago Press.
- Instituto Brasileiro de Ciências e Estatísticas (IBGE). (2020). *Síntese de Indicadores Sociais 2020*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/protecao-social/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?edicao=17068>
- Japiassu, H. (1979). *Introdução ao pensamento epistemológico*. Alves.
- Lima, C. E., Rodrigues, C. C. C., & Pereira, J. J. (2020). Replicar, publicar e perecer: produtivismo acadêmico no campo da Administração no Brasil. *Linhas Críticas*, 26, 1-

21. <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/33889/27873>
- Madrid, R. (2008). Hacia una ética de la responsabilidad: Derrida y el otro "por venir" en Levinas. *Sapientia*, LXIII(223), 105-141.  
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/4720>
- Mattos, P. L. C. (2008). Nós e os índices: a propósito da pressão institucional por publicação. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 144-149.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000200008>
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320-332. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>
- Meneses, R. D. B. (2013). A desconstrução em Jacques Derrida: o que é e o que não é pela estratégia. *Universitas Philosophica*, 60(30), 177-204.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-53232013000100009&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53232013000100009&lng=en&tlng=pt)
- Motta, F. C. P. (1970). O estruturalismo na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 10(4), 23-41. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901970000400002>
- Newman, S. (2005). *Power and politics in poststructuralist thought: new theories of the political*. Routledge.
- Patrus, R., Dantas, D. C., & Shigaki, H. B. (2015). O produtivismo acadêmico e seus impactos na pós-graduação stricto sensu: uma ameaça à solidariedade entre pares? *Cadernos EBAPE*, 13(1), 1-18. <https://doi.org/10.1590/1679-39518866>
- Peters, M. (2012). *Pós-estruturalismo e filosofia da diferença: uma introdução*. Vozes.
- Prado Jr., C. (2017). *O que é filosofia*. Brasiliense.
- Reed, M. (1996). Organizational theorizing. Em S. R. Clegg, & W. R. Nord. *Handbook of organization studies* (pp. 31-57). Sage Publications.
- Taylor, F. W. (1995). *Princípios de Administração Científica*. Atlas.
- Vasconcelos, A. (2013). O que é a desconstrução? *Revista de Filosofia* 15(17), pp. 73-78.  
<http://doi.org/10.7213/rfa.v15i17.3421>
- Zanella, A. V. (2013). *Perguntar, registrar, escrever: inquietações metodológicas*. Sulina.

## Biografia

### Greice Gomes

Mestre em Sociologia pela Universidade Federal de Pelotas (2019). Doutoranda no programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

E-mail: [greice.martins.gomes@gmail.com](mailto:greice.martins.gomes@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0996-8814>

**Ney Bruck**

Doutor em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2007).  
Professor Adjunto do Centro de Artes da Universidade Federal de Pelotas.

E-mail: [neybruck@gmail.com](mailto:neybruck@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5697-1231>



Licença Creative Commons. Este trabalho está licenciado sob uma licença Internacional Creative Commons Attribution 4.0.